

FUTÓ Péter-HURTON Emese

A VÁLLALATOK KÖZTI KAPCSOLATOKRÓL

A modern iparban a beszállítói kapcsolatok mindig is jelen voltak, elsősorban ott, ahol a termékeket nem egy alapanyagból, hanem részekből való összeszereléssel nyerik. A beszállítások alakulása legjobban az autógyártás területén követhető nyomon. Egy-egy nagyobb japán autógyárnak ma akár öt-hatezer beszállítója is lehet. A gépkocsi értékének hatvan-nyolcvan százalékát a beszállítók által gyártott alkatrészek és az alvállalkozók által végzett szolgáltatások teszik ki. A cikk az alvállalkozói – beszállítói lehetőségek széles skáláját tekinti át.

A munkamegosztás különböző kategóriáival, a háttérparral, bér munkával, ipari kooperációkkal, alvállalkozásokkal, beszállítókkal és bedolgozókkal foglalkozó irodalom bővelkedik e jelenségek meghatározásaiban. Ezek a definíciók gyakran változnak országonként és ágazatonként.

Az alvállalkozásra az Európai Közösségek második, 1992. évi Pán-Európai Beszállítási Fórumán a következő definíciót ajánlották:

„Az alvállalkozás a vállalatok közötti kapcsolat speciális típusa, amely akkor áll fenn, ha egy cég (az alvállalkozó, gyakran kisméretű cég) egy másik céggel (többnyire nagyvállalattal, ez a fővállalkozó) oly módon működik együtt, hogy az alvállalkozó által végzendő munkafolyamatot, előállítandó speciális terméket a fővállalkozó tervezi és látja el technikai specifikációval, továbbá a végső gazdasági eredményért a fővállalkozó felelős.“ Ez a definíció magában foglalja a bér munkát és bizonyos esetben az ipari szolgáltatásokat, de kizárja a kereskedelmi áruk szállítását.

A jelenség definíciója nem pusztán tudományos kérdés, hiszen sok támogató intézménynél a kedvezményezett vállalkozások körébe úgy lehet bekerülni, ha a vállalatközi kapcsolat megfelel a meghatározásban rögzített speciális követelményeknek.

Ami a koperáció fogalmának meghatározásán múlhat

A német ipari és kereskedelmi kamarák úgynevezett Kooperációs Börzén azok a vállalatok vehetnek részt, amelyek megfelelnek a kooperáció elfogadott meghatározásának: „egy vagy több vállalat szabad megállapodáson alapuló, egyértelműen rögzített és hosszabb időre terjedő közös intézkedése, amelyek nem esnek a hagyományos értékesítési kapcsolat körébe.“ (Ld. Wirtschaftliche]

Ezen a fórumon tehát csak olyan együttműködési ajánlatokat és igényeket tesznek közzé, amelyeknek tartalma valódi horizontális vagy vertikális vállalatközi kooperáció, például szabadalmi és licen együttműködések, vegyesvállalat-alakítások. Ezzel szemben nem a Kooperációs Börze feladata, hogy kereskedelmi képviselőket, ügynököket, szabad kapacitásokat, bér munka-feldolgozást, tőketársat, szolgáltatásokat és import-export ügyleteket közvetítsen. Mivel a vállalatok közötti munkamegosztás kutatása elsősorban cégek közötti kapcsolatokra terjed ki és csak másodsorban magukra a vállalatokra, ezért ez a kutatási terület új megvilágításba helyezi a vállalatnak mint zárt rendszernek a fogalmát. Az alvállalkozói-beszállítói kap-

csolat és a vállalkozói hálózatok támogatása során is abból kell kiindulni, hogy ilyenkor az egyes cégek csak közvetlenül kedvezményezettek, miközben a valódi cél a cégek közötti kapcsolat, a hálózatok fejlődésének támogatása.

A közgazdasági szakirodalom jelentős figyelmet szentel azoknak a „köztes, hibrid” koordinációs formáknak, „irányítási struktúráknak”, amelyek a piacok és a hierarchiák közé esnek. Ilyen koordinációs formák a hálózatok, a stratégiai szövetségek, valamint az olyan tartós, nemcsak gazdaságilag meghatározott, hanem fontos szociológiai, etikai, sőt szociálpszichológiai jellemzőkkel is magyarázható vállalkozói összefonódások, mint az alvállalkozói-fővállalkozói kapcsolatok.

A piaci koordináció és a hierarchikus koordináció közé eső együttműködési formák felderítésével új, eddig nem sejtett termelékenységi és piaci tartalékokat lehet feltárni. Sok szakmában és körzetben a vállalatok közötti éles verseny mellett megjelenő kooperáció sikeresen szorítja háttérbe a kapitalizmus árnyoldalait: az adó- és a munkaügyi szabályok megkerülésén alapuló költség-takarékosságot.

A hálózatok elemzésének fogalomrendszere állandó átalakulásban van. Ebben a témában az elmúlt évtizedben nagy figyelmet keltett az ún. „rugalmas specializáció” elmélete, amely a vállalatközi kapcsolatoknak olyan formáját írta le és tartja ígéretesnek, amelyeket a verseny és az együttműködés közötti kényes egyensúly jellemez, abból a célból, hogy folyamatos innováció segítségével fokozzák hatékonyságukat.

A hálózati kapcsolatok megszilárdítását tulajdonosi megállapodások, vagy hosszú távú szerződések biztosíthatják – a termelés, az értékesítés, a technológia, a K+F és a beszállítások terén egyaránt. A hálózati szövetségek tartós partneri kapcsolatok önálló vállalatok között, amelyek stratégiai célok elérését szolgálják. Leggyakrabban céljaik: zárt piacokra való bejutás, versenyképesség javítása, információk szerzése, technológiához való hozzájutás és a pénzügyi források kiegészítése. A tartós beszállítói kapcsolatokat, ha nem az egyoldalú függés dominál, a stratégiai szövetségek egy típusának tekinthetjük.

A rugalmatlanná vált vertikális integráció

A hagyományos, vertikálisan integrált termelési egységek sikere azon múlik, hogy képesek e feladataikat dezagregálni, részletekre bontani, képesek e olyan részlegeket

létrehozni, amelyek a képességek és az erőforrások specializációján alapulnak. A tapasztalatok szerint a vertikálisan integrált hagyományos ipari szervezeteknek ehhez nagy terméksorozatokra van szükségük, és ezáltal túlságosan rugalmatlanná válnak és nehezebben alkalmazkodnak a változó környezethez.

Világszerte megfigyelhető tendencia, hogy a nyolcvanas években a nagyvállalatok decentralizálták működésüket: szétterítik azt félautonóm leányvállalatok, szerződéses franchise-partnerek, alvállalkozók, közös vállalatok és stratégiai szövetségek laza hálózatára.

A nagy cégek karcsúsítása és bizonyos funkcióiknak a cég határain kívülre való helyezése („downsizing” és „outsourcing”) a hierarchiák ellaposodásával, azaz a szintek számának csökkenésével, valamint a hálózati tevékenység megnövekedésével, az alvállalkozási tevékenység kibővülésével jár. A nagy és kis cégek között azonban továbbra is fennál az a különbség, hogy a nagy cégek önállóan alakíthatják környezetüket, ezzel szemben a kisvállalkozások jellegzetesen csak alkalmazkodhatnak ahhoz.

Az uralkodó nézet szerint a kisebb cégek (főleg a fejlett technológiával dolgozók) viszont képesek rugalmasan, stabilan, alkalmazkodóképesen viszonyulni az igények változásához, és jól adaptálódnak a piacok nemzetközivé válásához is. A mai globális piacokon a versenyben sikeresek különösen támaszkodnak a helyi erőforrásokra. Az erre irányuló törekvést – mintegy a globalizációval ellentétben – lokalizációnak nevezik.

A modern iparban a beszállítói kapcsolatok mindig is jelen voltak, elsősorban ott, ahol a termékeket nem egy alapanyagból, hanem részekből való összeszereléssel nyerik. A beszállítások alakulása legjobban az autógyártás területén követhető nyomon. Egy-egy nagyobb japán autógyárnak ma akár öt-tízezer beszállítója is lehet. A gépkocsi értékének hatvan-nyolcvan százalékát a beszállítók által gyártott alkatrészek és az alvállalkozók által végzett szolgáltatások teszik ki.

Egy országban az alvállalkozói kapcsolatokat nagy választéka az egész gazdaság rugalmasságát is jelenti. Ha ezen a területen megszűnik a verseny, akkor a gazdaság kénytelen nélkülözni az ún. „termelési fázis szintű” alkalmazkodóképességet. A kifejezés onnan származik, hogy a beszállítók általában egy-egy termelési fázis egészéért vállalnak felelősséget.

A vertikális integráció korszaka Magyarországon

Magyarországon is „termelési fázis szintű” rugalmatlanság következett be, amikor az államosítás és a vál-

latátösszevonások korában mesterségesen centralizálták az ország gazdaságát. A gazdaságpolitikai intézkedések és a hiányjelenségek nyomására a nagyobb vállalatok igyekeztek vertikálisan integrálódni: eleinte szervezetiileg is bekebeleztek a nekik beszállító kisvállalatokat, később pedig gyártási folyamatokat eleve úgy tervezték, hogy azok a teljes vertikum mentén a vállalatban belül történjenek meg.

Sok vállalat önellátásra rendelkezett be: általában saját szervezetükön belül próbálták megoldani mindazt, amit csak tudtak. A hetvenes-nyolcvanas években már enyhült ez a kényszer, és egyre gyakrabban fordultak beszállítóhoz. Ez azonban nem vezetett az ipari szerkezet nagyobb rugalmasságához, mert verseny híján a legtöbb alvállalkozó többnyire monopolhelyzetben érezhette magát. A leggyakrabban a műanyag- és fémtömegcikk alkatrészek kooperációs alapú beszállításánál fordult ez elő.

A beszállítás a munkamegosztás és a kooperáció egyik, napjainkban szinte legfontosabb válfaja, melyet elsősorban a specializációval nyerhető előnyök motiválnak. A specializáció legfontosabb előnyei között megemlíthetjük a nagyobb termelési méretekből eredő nagyságrendi megtakarításokat (úgynevezett „economies of scale”) és a tevékenységek kombinálásából eredő megtakarításokat (úgynevezett „economies of scope”). Egyre nagyobb jelentőségű a specializációnak azon előnye, hogy szűkebb területekre koncentrálva nagyobb felkészültség, több szakismeret és hozzáértés teremthető.

Specializáció Baden-Württembergben

A németországi Baden-Württemberg tartományban az állam idejekorán felismerte, hogy a hazai ipar a nála fejlettebb gazdaságokkal csak úgy veheti fel a versenyt, ha kínálatában specializálódik, új technológiákat vezet be, amelyek kiváló minőség elérését teszik lehetővé. Az állam közvetett módon az iparágak piacképességét segítő infrastruktúra és intézmények létrehozásában működött közre. Kiváltképp nagy hangsúlyt fektetett a szakmai képzésre és továbbképzésre (pl. technológiai transzfercentrumok létrehozása). Az intézményi feltételek támogatása során regionális munkaközösségek jöttek létre a helyi kamarák, ipari testületek, szakmai szövetségek és szakszervezetek részvételével, melyek rugalmas hálózatot alkotva, szorosan együttműködtek az államigazgatási hivatalokkal. A specializáció révén kis szériában gyártott, egyedi termékek szorosabb

kooperációt feltételeztek a specializált kisüzemek, a gyártók és beszállítók, valamint a beszállítók és azok alvállalkozói között. A tartományban a specializációra való törekvés tehát a vállalati hálózatok erősödését hozta magával.

A potenciális fővállalkozó vállalat számára a kooperáció kérdése mindig mérlegelés tárgya: érdemes-e a termék valamelyik részegységét elkészíteni, a mukafolyamat valamelyik szakaszát külső vállalattal végeztetni – vagy inkább saját magának megcsinálni. A „csináld magad vagy vásárolj meg” (make or buy) választást a közvetlen költségelők mellett számos egyéb tényező is befolyásolja, például:

- képes-e az adott vállalat egyáltalán a művelet/feladat ellátására,
- az erre való felkészülés mennyi időt és költséget jelent,
- a külső vállalattól való beszerzés mit jelent a piaci, fejlesztési és innovációs stratégia szempontjából hosszabb távon.

A munkamegosztás és a specializáció a vállalati kapcsolatokban kölcsönös függőséget teremt. Ez a függőség általában nem szimmetrikus. Sok múlik azon, hogy a beszállító önálló vállalat-e (a fővállalkozótól való piaci függéssel), vagy többtelepes vállalat viszonyagos önállósággal rendelkező egysége (hierarchikus függés) legyen. Az önálló vállalattól nagyobb rugalmasság, erősebb motiváció várható, míg a hierarchikus függés szorosabb kapcsolatot, közvetlen beleszólást biztosít a fővállalkozó számára.

A legfejlettebb országok gazdaságaiban napjainkban rendszerváltás zajlik: a hagyományos és sokszor rugalmatlan technológiai rendszereket egyre inkább felváltja a rugalmas, a fogyasztók egyéni igényeihez igazodó, hálózati termelés.

A tömegtermelés uralma (az ún. „fordizmus”) fokozatosan átadja a helyét a termékek tömeges testre szabása, az ún. mass customizationnak: a piacokon a hagyományos tömegtermékek helyett az egyedi, testre szabott, az egyes fogyasztói igényekhez igazított termékek válnak meghatározóvá. Ezt az teszi lehetővé, hogy a merev tömegtermelési technikákat rugalmas technológiák egészítik ki, sőt sok esetben ki is szorítják, s a nagy szériákhoz kötődő skáláhozadéknál sokkal fontosabbá válik a termék variabilitásából eredő „változékonysági hozadék”. A hangsúly mindinkább a minőségre helyeződik.

A rugalmas specializáció fellazítja a merev kapcsolatokat, és munkamegosztásra, együttműködésre készíti a legkülönbözőbb típusú és méretű vállalatokat.

Magyarország alkalmazkodási lehetőségei a technológiai rendszerváltáshoz

A világban megfigyelhető technológiai rendszerváltás hatással van Magyarország gazdasági fejlődésére is. Meghatározó, hogy ma már a vállalatok nem „tömegpiaccal” állnak szemben. A különféle termékeket és márkákat többnyire csak nemzetközi elosztóhálózatokon keresztül lehet értékesíteni. A magyar vállalatoknak exportjuk növelésére ilyesfajta hálózatokba kell bekapcsolódniuk.

A magyar vállalatok nem alapozhatnak arra, hogy egyszerű tömegcikkekkel vesznek részt a nemzetközi versenyben, ugyanis a rugalmas specializációnak köszönhetően egyre kevésbé vannak szabadon hagyott piaci részek. A jelenlegi fejlettségi szinten a magyar vállalatoknak három lehetőségük nyílik a nemzetközi versenybe való bekapcsolódásra:

- ♦ Hagyományos termékek intelligens változatai (pl. tömegcikkek elektronikus modernizálása).
- ♦ Hagyományos szolgáltatások informatikai támogatása (pl. idegenforgalom területén).
- ♦ Regionális hálózatok kiépítése, pontosabban az ilyen (főleg külföldi) hálózatokba való bekapcsolódás bér munka, illetve beszállítás révén.

(Forrás: Szabó)

Hálózatok és ipari körzetek

Az elmúlt évtizedekben három irányzat bontakozott ki a termelési rendszerek körében.

➤ Az egyik nagy tendencia a decentralizáció. Nemcsak a vállalatok decentralizálják földrajzilag is termelésüket és értékesítésüket, hanem a vállalkozástámogató kormányzati szervek is egyre kisebb regionális és helyi egységeket hoznak létre, egyre távolabbi vidékeken, amelyek önállóan határozzák meg azokat a szolgáltatásokat, amellyel a helyi vállalkozásokat fejlesztik.

➤ A második nagy, lassan húsz éve bontakozó tendencia a kormányzati és a magánszektor közötti partneri viszony kialakulása, amely sok országban egyre inkább áthatja a kormányzati munka egészét. Korábban ezt a kapcsolatot csak munkahelyek felkutatása és teremtése

érdekeiben ápták, és csak a munkaügyi szervezetek foglalkoztak ezzel.

➤ A harmadik nagy tendencia a hálózatok kialakulása. Hálózatok létrejöhetnek úgy is, hogy egy nagyvállalat decentralizálja termelését és kis cégekbe „delegálja” azokat a funkciókat, amelyeket korábban egyetlen nagy szervezet hajtott végre. De úgy is keletkezhetnek, hogy egyazon földrajzi régióban működő, azonos tevékenységet végző cégek megtalálják a kényes egyensúlyt a verseny és az együttműködés között és együttműködnek azokon a területeken, ahol érdekeik közösek.

Japán példa horizontális hálózatra

Japánban átmenet figyelhető meg a korábbi, a nagyvállalati hierarchiák által jellemezhető korszak és egy diverzifikáltabb, horizontálisan is összekapcsolt ipari struktúra között. Japánban intézményesítették az ágazatok közötti horizontális kapcsolatokat az ún. „Kyoryokui Kai” (Együttműködési Kör) hálózat irodái segítségével. Ez az alvállalkozói szövetség egy-egy nagyobb cég legfontosabb alvállalkozóinak egyesületeiből áll össze, amelyek azért jöttek létre, hogy folyamatosan javítsák az ügyfél kiszolgálását.

Európában a kisvállalkozó hálózatok legkomolyabb példáit az úgynevezett „ipari körzetek” (industrial districts) adják. Olaszországban Emilia Romagna, Németországban pedig Baden-Württemberg régiójában olyan vállalkozói hálózatok jönnek létre, amelyeken belül a termelési hálóban az egyes cégek erősen specializálva vannak, és ezért nagyon függenek más cégektől. Kölcsönös függésük segíti elő azt, hogy az információ és az interaktív tanulás folyamatosan terjedjen a régióban. Mindezt elősegíti a földrajzi közelség és az ebből is fakadó bizalom.

Egyre jobban teret hódít az a felismerés, hogy a kisvállalkozás lehet kicsi, de minél kisebb, annál kevésbé szabad „magányosnak” lennie. Ez azt jelenti, hogy együtt kell működnie más kisvállalkozásokkal, nagyobb cégekkel, vállalkozói szövetségekkel, műszaki egyetemekkel vagy főiskolákkal, vagy egyéb, a technológia transzfert biztosító intézményekkel. Bizonyítékok szólnak arról, hogy a kis cégek külső kapcsolatai meghatározóak abból a szempontból, hogy a kisvállalkozás innovatív lesz-e vagy sem.

Bár a gazdaságilag legsikeresebb ipari körzeteket magas bérek, erős szakszervezeti jelenlét és intézményesült kooperáció jellemzik, még sincs legjobb, uralkodó szervezeti modell.

Az ipari körzetek életképessége és teljesítménye két alapvető feladat megoldásától függ:

- az egyes vállalatok kapacitását meghaladó közös szolgáltatások megszervezésétől,
- és a körzeten belüli szereplők közti konfliktusok rendezésétől.

A hálózatok és az együttműködés intenzitását a következő skála mentén szokásos mérni

A skála egyik végén vannak az ún. „lágy” hálózatok, a skála másik végén pedig az ún. kemény hálózatok. A kettő közötti lépcsőfokok a következők:

- ◆ Amikor a cégek bizalma alacsony, kommunikációjuk szegényes és a hálózat alacsony komplexitással bír, akkor azok csak ipari érdekképviselőbe tömörülnek.
 - ◆ Ennél fejlettebb és hálózat irányába mutat, amikor közös akciósoportokat alkotnak.
 - ◆ Ennél is fejlettebb, amikor időszakos konzorciumokat alkotnak valamely közös projektum kapcsán.
 - ◆ Még fejlettebb az, amikor két cég alkot stratégiai partnerkapcsolatot.
 - ◆ A legkeményebb hálózatnak pedig azt tekintik, amikor háromnál több cég alkot stratégiai partnerkapcsolatot.
- A hálózatépítés egyik legérdekesebb és feltehetően a jövőbe mutató jelensége, hogy az egyes vállalatok közti határok elmosódnak. A beszállító egyidejűleg lehet önálló cég, és ugyanakkor mégis betagozódhat a fővállalkozó vállalatba.

Japán: vállalatok elmosódó határai

Japánban egyre jobban terjed az átmenet a független, de alvállalkozói viszony, valamint a hagyományos vertikális integrációs kapcsolat között. Ez olyan konkrét formát ölthet, mint például hogy egy alvállalkozó „előretolt előörsként” elhelyezheti mérnökét a fővállalkozó gyárában. Más példája ennek a jelenségnek az, hogy az alvállalkozó teljesen nyitottan kezeli könyvelését a fővállalkozó számára. Az ilyen összefonódások révén közös előnyöket lehet elérni.

Az alvállalkozói kapcsolatok és a bizalom

Fogalmi keretek

A vállalatközi kapcsolatok egyik meghatározó eleme a „bizalom”, ez a közgazdaságilag nehezen megfogható

kategória. Úgy tűnik, hogy az erős bizalmon alapuló cégközi kapcsolatok – hasonlóan a harmonikus munkaadói-munkavállalói viszonyhoz – az egyik magyarázata annak, hogy Japán a nyugat-európai és az észak-amerikai országokénál versenyképesebb iparszerkezeti modelttel fejlesztett ki.

Az elkötelezett szerződéses kapcsolat fővállalkozók és alvállalkozók között Japánban sokkal jellemzőbb, mint Európában. Ugyanakkor világszerte egyre gyorsabban terjed az elkötelezett szerződéses kapcsolat mint kapcsolattartási minta.

A bizalom a közgazdasági szakirodalom régóta vitatott kategóriája. Az ezzel kapcsolatos egyik legfontosabb megfigyelés így hangzik: azokban a társadalmakban, amelyeket magasabb szintű bizalom jellemez, a gazdasági és az igazgatási intézmények fejlődése során nem lesz szükség olyan soklépcsős vertikális integrációk, bonyolult hierarchiák kialakulására, mint az alacsonyabb szintű bizalommal jellemezhető társadalmakban.

Az alvállalkozói kapcsolatok tartóssága, sikeressége az egymással szerződéses kapcsolatban álló cégek közötti bizalom függvénye. Bizalom szempontjából a szerződéses viszonyoknak elvileg két szélsőséges alapesete van. [Sako]

⇒ A „távolságtartó szerződéses viszony” (Armslength Contractual Relationship, ACR) tárgya általában egy konkrét, tartalmában és időbeli terjedelmében szándékosan korlátozott gazdasági tranzakció. Mindkét fél feladatait és kötelességeit világos és részletes szerződés írja elő, kitérve minden elképzelhető eshetőségre, még mielőtt a tranzakció megkezdődik. Ha váratlan esemény lép közbe, akkor a vitát valamilyen általánosabb jogi vagy etikai szabály alapján döntenek el. Minden tranzakciót tehát „tisztas távolságból” bonyolítanak le, hogy elkerüljék a szükségtelen összefonódást, hogy egyik fél se ellenőrizze túlzottan a másikat. Következésképpen a szerződés végzetével a partner könnyen kicserélhető.

A „távolságtartó szerződéses viszonyt” tehát a következő tényezők jellemzik:

- a felek arra törekszenek, hogy kevésbé fűggenek egymástól,
- alacsonyán kívánják tartani a kapcsolattartás és kapcsolatépítés költségeit,
- a megrendelést rendszerint erős verseny kíséri,
- az árakat előre rögzítik,
- a kapcsolat úgy a beszállító mint a fővállalkozó számára rövid távú,
- a szerződések – a racionálisan belátható lehetőségek mértékében – részletesek és pontosan betartják őket,

- a beszállító csak írásos megrendelésre kezdi el a termelést,
- a fővállalkozó egyszerre több beszállítóval is gyártja ugyanazt az alkatrészt vagy részegységet,
- a leszállított termékeket kézhezvétel után részletesen ellenőrzik,
- a technológia-transzfer csak fizetés ellenében és rövid távra valósul meg,
- az al- és a fővállalkozó csak ritkán és viszonylag kevés témáról kommunikál,
- a kockázatokat kevésbé osztják meg, és amennyire azok áttekinthetők, előzetes szerződésben rögzítik.

◊ A másik végletet képviselő alapeset, az úgynevezett „elkötelezett szerződéses viszony” (Obligational Contractual Relationship, OCR). Ez jobban be van ágyazva a résztvevő felek társadalmi kapcsolataiba, és inkább alapul a kölcsönös bizalmon. A tranzakciók gyakran úgy következnek be, hogy a felek nem állapodtak meg részletesen minden feltételben. Még ha van is ilyen részletes szerződés, a felek akkor is érdekeltek abban, hogy eltérjenek ettől, nevezetesen, hogy többet tegyenek annál, mint ami kötelező. Feltételezik, hogy a többletteljesítmény hasonló reakciót vált ki a partnerből, és hogy előre nem látható piaci események, netán a kapcsolatban bekövetkező érdeklentét esetén hivatkozni lehet a kapcsolatot alapvetően együttműködő természetére, és ezáltal a problémák méltányos megoldását lehet elérni.

Az elkötelezett szerződéses viszonyban tehát

- sem a beszállító, sem a fővállalkozó nem törekszik arra, hogy elkerülje a másiktól való függést,
- egy fővállalkozónak ugyanarra a termékre/szolgáltatásra általában kevés vagy egyetlen beszállítója van, egy beszállítónak ezzel szemben lehet néhány fővállalkozója is ugyanarra a tevékenységre,
- a kapcsolatok létesítését nem annyira árverseny, mint inkább a megbízhatóság megállapítása előzi meg,
- a kapcsolatok általában hosszabb távúak, mint amit egy-egy szerződéssel szabályoznak,
- a szerződésekben inkább eljárási szabályok, mint konkrét köteleességek találhatók, ez utóbbiak gyakran szóbeli megállapodás tárgyát képezik,
- a megállapodások esetiek, és gyakran hivatkoznak hosszú távú közös érdekeikre,
- a termékeket kevésbé vagy szinte sohasem vizsgálják meg szállítás után,
- a fővállalkozó gyakran nyújt segítséget a beszállító minőségbiztosítási rendszerének kialakításához,

- a fővállalkozótól a beszállító felé áramló technológiai transzferért nem mindig kell fizetni, mert a termék korszerűsítését közös érdeknek tekintik,
- a két cég közötti kapcsolat sok ágon fut: a kapcsolattartásra a mérnökök, minőségbiztosítási szakemberek, menedzserek, bevásárló és értékesítő személyzet folyamatos egyeztetési tevékenysége jellemző,
- a váratlan külső események folytán előálló kockázatokat, a belőlük fakadó károkat és hasznokat korrekten módon osztják meg.

A valóságban természetesen az alvállalkozók-fővállalkozók közötti kapcsolatok a fent említett két szélsőség között helyezkednek el, és ezek az ideáltipikus szerződéses kapcsolatok csupán a lehetőségek felvázolására szolgálnak.

A kétfajta szerződéses kapcsolat között a legnagyobb különbség az üzletkötési fázisban domborodik ki. Az elkötelezett szerződéses kapcsolatban álló alvállalkozók általában nem pályáznak folyamatosan új megrendelésekre, mert a megrendelő vállalat törődik azzal, hogy munkát adjon ki számukra. Ugyanakkor a távolságtartó szerződéses kapcsolatban az alvállalkozók mindig újabb árajánlatokat nyújtanak be a versenyeztetés során vagy azon kívül.

A szakirodalom három fajta vállalatközi bizalmat különböztet meg.

- Úgynevezett „szerződési bizalmat”, amely arra vonatkozik, hogy a szerződéses partner olyan etikai színvonalon áll, hogy szándékában áll betartani a szerződésben úgy fogalmazott ígéreteket;
- Úgynevezett „kompetencia-bizalmat”, amely arra vonatkozik, hogy a szerződéses partner képes megvalósítani a felvállalt feladatot (e bizalmat erősítik a minőségbiztosítási rendszerek);
- Végül a harmadik fajta bizalom nem más, mint az ún. „nyitott elkötelezettségbe vetett bizalom”, ami úgy is értelmezhető, hogy feltesszük: a partner többre is hajlandó, mint amire szerződése formálisan kötelezik.

A távolságtartó és az elkötelezettségen alapuló szerződéses viszony közötti fő különbség éppen az utóbbi, e harmadik típusú bizalom fennállása. Csak elkötelezett szerződéses viszonyban álló vállalatok mehetnek el az együttműködésben olyan messze, hogy munkatársaik tartósan egymás telephelyein dolgoznak, és hogy költségnyelvéseik egymás előtt nyitottak.

A vállalkozás mint szerződések rendszere

A távolságtartó-elkötelezett szerződéses kapcsolatok fogalmi kerete azon a belátáson alapul, hogy minden gazdasági tranzakció szociológiailag meghatározott tranzakció. Azok a kutatók, akik ezzel a gondolati építménnyel igyekeznek megmagyarázni a cégek és cégek közötti kapcsolatok sikereit vagy sikertelenségeit, úgy gondolkodnak a cégekről, mint megállapodások egyfajta kötelékéről: a termékek, a munkaerő és a tőke piacain kötött többé vagy kevésbé formális szerződések egy halmazáról.

Ez a megközelítés éles ellentétben áll a vállalat azon felfogásával, amelyben a vállalkozásról mint „fekete dobozról” gondolkodnak, amelybe beáramlanak az inputok (tőke, munka és alapanyagok) és amely az inputok valamiféle transzformációja révén termékeket/szolgáltatásokat bocsát ki.

E megközelítésben az alvállalkozói-fővállalkozói viszony tehát csak egyike azoknak a viszonyoknak, amelyek a vállalkozást meghatározó szerződésrendszert alkotják. Az üzleti sikerekhez

- az al- és fővállalkozók közötti szerződések mellett
- legalább ennyire fontos a menedzsment és az alkalmazottak közötti kapcsolat harmonikus rendezése,
- valamint a cég és annak részvényesei-tulajdonosai, továbbá hitelezői (például bankok) közötti jó kapcsolat.

Ezt a három kapcsolatot az üzleti sikeresség érdekében egymással is jól össze kell hangolni.

E szerződéses viszonyok jellegének, minőségének egyik leginkább meghatározó eleme az, hogy a kérdéses megállapodásokban mekkora teret hagynak az informálisnak. A megállapodások formalizálhatóságának szükségyszerű határt szab a lehetőségek bonyolultsága, és az ezt a maga teljességében felölelni képtelen korlátozott emberi racionalitás. A cégek közötti bizalom pedig elégséges alapot ad ahhoz, hogy e bonyolult szerződések megírására ne is legyen szükség.

A cégek közötti bizalom kialakulását befolyásoló tényezők

Kutatások igazolják, hogy egy ágazatban vagy egy körzetben annál nagyobb valószínűsége van annak, hogy elkötelezett szerződéses viszony fog kialakulni fővállalkozók és alvállalkozók között,

- minél specializáltabb berendezések és minél specializáltabb tudás jellemzi a fővállalkozó cégeket,

- minél inkább ügyfélspecifikus termékeket szállít egy alvállalkozó, és minél nagyobb részvételt biztosítanak egy alvállalkozónak a kutatási, fejlesztési és tervezési folyamatban,

- minél nagyobb piaci érdekek fűződnek ahhoz, hogy a termékciklus lerövidítésével az új terméket gyorsan piacra dobják,

- minél nagyobb érdekek fűződnek ahhoz, hogy a terméket differenciálják és a tervékenységeket diverzifikálják,

- minél elterjedtebb a termékek differenciáltságán alapuló minőségverseny, és minél kisebb szerepe van az árversenynek,

- minél gyorsabban, biztosabban nő a termék iránti igény, és

- minél jellemzőbb, hogy a fővállalkozók segítik alvállalkozóikat a tőkéhez jutásban, például úgy, hogy a bankok felé garantálják az utóbbiak bankkölcsöneit.

Ezzel szemben minél nagyobb bizonytalanság jellemzi a termékre vonatkozó piaci igényt, annál több lesz az olyan fővállalkozó, amely rövid távú szerződéses viszonyra fog törekedni alvállalkozóival.

A munkaadói-munkavállalói kapcsolatok minősége az alábbi módon gyakorol hatást a szerződéses viszonyra. Minél stabilabb alkalmazásban állnak a közép- és felsővezetők az alvállalkozóval, annál inkább ösztönözve van a fővállalkozó arra, hogy technológia transzfert hajtson végre az alvállalkozó cégben. Minél nagyobb a fluktuáció az alvállalkozó cég személyzetében, annál kedvezőtlenebbek a körülmények az elkötelezett szerződéses kapcsolatok kialakítására.

A vállalkozásalapítás és a vállalkozásfejlődés elfogadott, elterjedt mintája szintén befolyásolja a fő- és alvállalkozók közötti szerződéses kapcsolatok alakulását. Minél jellemzőbb egy gazdaságra, hogy egy nagyobb cégből a tulajdonos áldásával kiválhatnak, kirajzhatnak a tehetséges munkatársak vezette kisvállalkozások, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy az így kivált kisvállalkozások és a régi anyavállalat között gyümölcsöző és elkötelezett alvállalkozói-fővállalkozói kapcsolat jön létre. Különösen erősíti ezt a tendenciát, ha a régi kolégák az anyavállalathoz fordulnak képzésért, hitelekért és új üzletekért. Ha viszont a kirajzás a fentiekkel ellentétes módon, tehát a korábbi tulajdonos ellenérzésével, sőt annak akarata ellenére jön létre, akkor ezekre a későbbi vállalkozói kapcsolatokra nem lesz lehetőség.

Elterjedt nézet, hogy a vállalkozói szféra egyes szereplői között a jelenben megnyilvánuló bizalom döntően a múltbeli kulturális konszenzus hagyatéka. Ez azonban

nem feltétlenül igaz. Sok olyan ágazatban vagy ipari körzetben, melyre manapság a konszenzus és a kooperáció a jellemző, nem is olyan régen a feszültségek nyílt és elkeseredett összeütközésekben robbantak ki.

Ahol az érintett szereplők konfliktusait döntőbíztóságok vagy terméktanácsok segítségével kezelik, melyek figyelik a minőséget, meghatározzák a bérszínvonalat, ott a körzet vagy az ágazat virágzik. Ahol nem ezt teszik, ott a konfliktusok megakadályozzák az elkötelezett kapcsolatok kialakulását vállalat és vállalat, munkaadó és munkavállaló, bank és vállalat között.

A két típusú szerződéses viszony elterjedését jelentősen befolyásolja a kormányzati politika és a jogintézményi infrastruktúra is.

A szerződéses kapcsolat minőségén alapuló előnyök és hátrányok

A „távolságtartó szerződéses kapcsolat” előnye, hogy a fővállalkozó könnyen és rugalmasan tudja váltani alvállalkozó partnereit ahogy az árak és a költségek ezt szükségessé teszik, és mindannyiszor, ahányszor a szerződések érvényüket veszítik. Hátránya, hogy minimális információcsere zajlik le a fővállalkozó s alvállalkozó között és ez azzal a veszéllyel jár, hogy a tervezés és a minőség specifikációi területén félreértéseket, sűrűlódásokat teremt, és hogy a kapcsolat ezáltal nem nő fel a lehetőségekhez.

Az „elkötelezett szerződéses kapcsolat” előnye, hogy intenzív kommunikáció áll fenn fővállalkozó és alvállalkozó között, amely bizalmon alapul és így lehetővé teszi a jó minőséget és a pontos szállítást. Hátránya, hogy csak mereven lehet megváltoztatni a megrendelések kialakult szerkezetét és nehezen lehet lecserélni az alkalmatlan partnereket. Arra is számítani kell, hogy az ilyen típusú szerződéses kapcsolatokhoz nehezebben jutnak el a piac ingerei.

A beszállítói-fővállalkozói kapcsolatokban az elkötelezettség, illetve a távolságtartás jelentős hatást gyakorol a kapcsolatban részt vevő vállalkozások költségstruktúrájára. Mivel távolságtartó kapcsolat esetén a fővállalkozó jobban versenyeztetheti az alvállalkozókat, ezért termelési költségei alacsonyabbak lehetnek.

Ugyanakkor a fővállalkozó úgynevezett tranzakciós költségei magasabbak lesznek, mint tudatosan elkötelezett szerződéses viszony kiépítése esetén. Hosszú távon itt jelentkezik az elkötelezett szerződéses viszony előnye.

A tranzakciós költségek

– a partner vállalat megkeresésével,

- az áralku lebonyolításával, folyamatával,
- a szerződések megfogalmazásával,
- a szerződések betartásának folyamatos ellenőrzésével,
- a szerződések tartalmának kikényszerítésével,
- a váratlan piaci események hatására szükségessé váló szerződésmódosításokkal,
- a szállítás és a raktározás folyamatos szervezésével,
- a minőség folyamatos ellenőrzésével,
- és a bizalom kiépítésével kapcsolatosak.

A tranzakciós költségeket fel lehet osztani

⇒ egy kezdeti, beruházás jellegű költségre, ami a két cég közötti bizalom felépítéséhez szükséges ismerkedési időszak kapcsolattartásának költsége,

⇒ továbbá egy ún. „folyó tranzakciós költségre”, amely azokból a költségekből áll, amelyek a munkakapcsolat fenntartását, a piaci fordulatokra történő reagálást kísérik.

Az elkötelezett szerződéses viszonyt az jellemzi, hogy a kezdeti, beruházás jellegű tranzakciós költségek magasabbak, a továbbiakban azonban a folyó jellegű tranzakciós költségek hosszabb távon, esetleg évtizedekig alacsonyabbak.

Támogatási rendszerek

A központi kormányzat feladatai

A gazdaságpolitikai keretek megteremtése

A vállalkozástámogatási rendszereket illetően a legújabb felismerések úgy szólnak, hogy nemcsak a piaci megoldásoknak vannak meg a korlátai, hanem az állami beavatkozásnak is. Egyaránt szélsőséget képvisel tehát a neoliberais „magára hagyó” megoldás és a dirigista „központosítottan beavatkozó” megoldás is.

Egyre szélesebb körben elfogadott nézet, hogy a kívánatos gazdasági-társadalmi változtatásokat a központi kormányzat és a nagy cégek hagyományos keretei között nem lehet megvalósítani.

A központi döntéshozók fő feladata a társadalmi és politikai irányítás. Ahelyett, hogy a közös szolgáltatások tervezetét maguk dolgoznák ki, az állami szerveknek a helyi szereplőket kell segíteniük a saját szükségleteik közös megfogalmazásában.

A hálózati fejlődés fényében az iparpolitika új céljai bontakoznak ki. Az egyik cél, hogy az iparpolitika ne külön a fővállalkozót vagy külön az alvállalkozót támo-

gassa, hanem magát az alvállalkozói-fővállalkozói kapcsolatot, magát az együttműködést. Ennek kerete nemcsak az iparfejlesztési politika, hanem a regionális politika is lehet.

A hálózatba szerveződött cégek kormányzati támogatása sokkal hatékonyabban valósítható meg, mint külön-külön az egyes cégek együttes támogatása, éspedig éppen e hálózatok figyelembevételével, e hálózatok intézményi kereteire támaszkodva.

Ausztrália: támogatott hálózatok

Ausztráliában a hálózatokat közvetlenül támogatják. Itt működésben van az ún. Australian Industry Business Networks program, amely 144, kormányzati-lag is támogatott vállalkozás-hálózatra terjed ki. A hálózatépítési célok között a közös export bizonyult a legsikeresebb összetartó erőnek.

A támogatási politika decentralizációja az OECD országokban általánosan elismert követelmény. A helyi termelési rendszereket a helyi szinten kifejlődött támogatási intézményekkel kell támogatni. Sok országban ehhez a helyi vállalkozásfejlesztési intézmények autonómiáját növelni kell.

A központi döntéshozók

- ösztönözhetik az ipari körzetek fejlődését az intézményi infrastruktúra megteremtésével, valamint a fenntartásához szükséges kollektív szereplők létrehozásával,

- javíthatnak a helyi iparszerkezeten,
- bátoríthatják a gazdasági szereplők közti együttműködést azáltal, hogy segítséget nyújtanak a közös szolgáltatások (marketing, kutatás, műszaki tanácsadás, olcsó hitelezés, szakképzés) megszervezéséhez, valamint a bérmegállapítás, konfliktusfeloldás és a minőségellenőrzés kollektív mechanizmusainak kialakításához.

Regionális és vállalkozásfejlesztési politika

A támogatáspolitikai elvei

Sok országban a hálózatok, a beszállítási-alvállalkozási tevékenység támogatása összekapcsolódik az általános kisvállalkozás-támogatási és regionális politikai elvekkel, eszközökkel és intézményrendszerrel.

A vállalkozástámogatási formák innovációja folyamatos. Európa és Észak-Amerika OECD államainak tapasztalata szerint a támogatási formák legtöbb újítása nem központi minisztériumokból származik, hanem a legkülönbözőbb helyi és regionális hálózati kísérle-

tezésekből. A vállalkozástámogatási politika és a regionális politika tehát egyre jobban összefonódik.

A kisvállalkozások helyben működnek, és nekik a helyi piaci jelzésekre és tökéletlenségekre kell reagálniuk. A kormányzati támogatások azonban jellegzetesen országos szintű elképzeléseken alapulnak és nem veszik figyelembe a helyi sajátosságokat.

A támogatási formák fejlődését egyes országokban állami, más országokban viszont a magánszektor vezérelte. A finn tapasztalatok azt mutatják, hogy a kisvállalkozás-támogatási formák szinte teljes egészükben a kormányzati szektor kezdeményezéseit követően terjedtek el. Hollandiában viszont a virágtermesztők szövetségei önszerveződéses alapon több régióban arra alapozták együttműködésüket, hogy kicseréljék tapasztalataikat, technológiáikat, terjesszék a know-how-t.

Az iparpolitikának figyelembe kell vennie, hogy a kisvállalkozások nem homogének és nem is voltak azok sohasem. A célcsoportokat nem a méret, hanem a képességek különbségei, a termelés, az innováció, a beszállítási piacok és az ügyfél-orientáltság szerint kell meghatározni.

Másként kell támogatni az olyan kis cégeket, amelyek versenytársai a nagy cégeknek, mert ugyanazokat a termékeket értékesítik ugyanazon a piacokon, és megint másként azokat a kis cégeket, amelyek a vertikális hálózatban lejjebb helyezkednek el, és beszállítói más kis cégeknek vagy esetleg nagyobbaknak.

Támogatási eszközök

A vállalatok egy csoportjának szánt közös szolgáltatások hatékonyabban segíthetik az innováció terjedését, mint az egyetlen vállalatot megcélzó támogatások.

A vállalkozások csoportjainak szánt támogatott szolgáltatások egyik része marketing jellegű, ezek az információgyűjtéstől és a piackutatástól (divatirányzatok előrejelzése, versenypályázati felhívások fordítása, a külföldi műszaki szabványok figyelemmel kísérése) a közös értékesítésig terjednek (katalógusok, kiállítások, közös vásári standok, helyi védjegyek, sőt közös üzletek, külkereskedelmi vállalatok.)

Más szolgáltatások inkább a termelési szférát célozzák meg, mint a műszaki információ és tanácsadás, alvállalkozói jegyzék, minőségellenőrzés, közös K+F, nagyméretű berendezések – például CAD/CAM rendszerek, szilikonöntőde – közös működtetése. Ismét mások a legfontosabb inputokra specializálódtak, erre példa a banki hitelszerzés, a nyersanyagvásárlás és -tesztelés, a szakmunkások és technikusok képzése.

Van ahol a közös szolgáltatásokat közvetlenül a helyi önkormányzat nyújtja, van ahol egy állami/magán vállalkozásként működő független ügynökség; van ahol kézműves, szakmai vagy munkáltatói szövetségek; néhol szövetkezeti tulajdonban levő vagy magánvállalatok konzorciumai; máshol pedig üzletemberek, köztisztviselők, szakszervezeti funkcionáriusok, bankárok és oktatók ad hoc csoportjai.

Támogatásfilozófiai rendszerváltás Olaszországban

A 80-as 90-es években az olaszországi Emilia Romagna tartomány gazdaságfejlesztési sikere azon alapult, hogy a helyi vállalkozásfejlesztési politikában sikerült áttérni

- a korábbi, az egyes cégekre irányuló, hagyományos támogatási formákról (marketinginnováció, menedzsment képességek, pénzügyi menedzsment támogatása stb.)
- a hálózatokra irányuló támogatási formákra (egymás közötti kereskedelem, közös kutatás, közös értékesítés, közös marketing támogatása).

Ausztria: Modellváltás a vállalkozástámogatásban

A 80-as években Ausztriában a vállalkozástámogatási és a regionális politika modellje megváltozott. Háttérbe szorultak az ún. kemény tényezők: a műszaki infrastruktúra fejlesztése és a telephelyválasztási támogatások. Előtérbe kerültek viszont az ún. lágy tényezők, amelyek elsősorban a tanácsadásra, információterjesztésre, képzésre és a hálózatépítésre terjednek ki.

Azoknak az intézményeknek, amelyek cégek közötti stratégiai kapcsolatokat kívánnak kialakítani, ismerniük és integrálniuk kell a tevékenységükre vonatkozó valamennyi politika területet, így a munkaerőpiaci mechanizmusokat, a képzést, az infrastruktúra fejlesztést és a kutatást.

Nagy-Britannia: mindent egy helyen és helyben

Nagy-Britanniában a helyi önkormányzatok és kamarák hozták létre az ún. Business Links intézményrendszerét, amelyek a kisvállalkozási szektor részére mindent átfogó ún. „one-stop shopokat” nyújtanak. Itt a kisvállalkozók valamennyi kérdésüknek és kérésüknek hangot adhatnak: vonatkoznak azok

vállalkozási adminisztrációra, engedélyekre, know-how-ra vagy piaci ismeretekre.

A hálózatok számára szolgáltatásokat végző intézményeknél abból az előfeltevésekből kell kiindulni, hogy lehetséges és szükséges is, hogy a szolgáltatás megfelelő időn belül önfenntartóvá váljon.

Az innovatív miliő kialakítását célzó regionális politika egészen más eszközöket használ, mint a hagyományos regionális politika, amely többnyire a gyártási költségeket szubvencionálja vagy az adókat csökkenti.

Az innovativitást megcélzó regionális politika részben vállalaton belüli, részben vállalaton kívüli tényezőkre hat.

- A vállalatok belső döntéseit alakító eszközök a termékek megválasztását és minőségét, a piaci részek felkutatását, a munka rugalmasságát befolyásolják.
- A vállalaton kívüli tényezőket támogató eszközök speciálisan a környezet, a miliő alakítására vonatkoznak. Ilyenek például a partnerkapcsolatok természetét, az innovációs hálózatok alakítását, a fontos eseményekre való felkészülést, közös projektumokban való részvételt segítő támogatások.

Az eszköztár fejlesztése

A decentralizáció és a kísérleti elv bevonult a támogatáspolitikával foglalkozó legnagyobb nemzetközi szervezetek eszköztárába. A közelmúltban a Világbank megváltoztatta azt a munkafolyamatot, amelyet a helyi gazdaságfejlesztési koncepciók kialakításához használt. Korábban a modell három lépésből állt:

- a szükséges intézmény koncepciójának kialakítása,
- az intézmény felállítása, és
- az intézmény értékelése.

Ezzel szemben a Világbank új intézményfejlesztési procedurájának lépései:

- először el kell menni a helyszínre és meg kell hallgatni, hogy a gazdasági szereplőknek milyen problémáik vannak – ezt a lépést a tanácsadói „zsargonban” odafigyelésnek, hallgatásnak (listening) nevezik;
- ezután kevés erőforrást igénybe vevő mintaprojektumot, vagy angolul pilotprojektet kell indítani, és ezen kell kipróbálni, hogy működik-e a tervezett intézmény;
- végül, ha a modell működik, akkor kerülhet sor annak széles körű alkalmazására.

Sikertényezők

A regionális iparfejlesztés, a vállalkozói hálózatok támogatásának sikereit a következő tényezők valószínűsítik. A támogatandó régióban, ágazatban vagy vállalatcsoportban

- jelen legyen a verseny és emellett az együttműködés is;
- jelen legyen valamilyen szintű konfliktus is, hogy megakadályozza a paternalizmus kialakulását;
- létezzék a készség arra, hogy a gazdasági szereplők tapasztalataikat megosszák egymással;
- a cégek fejlődését az alkalmazottak is képesek legyenek befolyásolni.

A sikeres vállalkozástámogatáshoz a helyi önkormányzatok autonómiájára és erős kollektív érdekképviseleti szervek létezésére van szükség.

Ahol a vállalkozói szövetségek és a szakszervezetek gyengék, nem rendelkeznek területi autonómiával, vagy ki vannak szolgáltatva a nagyvállalati érdekeknek, ott nehezebb intézményesíteni a születő ipari körzetek helyi szereplői közti együttműködést.

A helyi és regionális hatóságoknak közre kell működniük olyan politikai fórum létrehozásában, ahol az érintett felek együttműködhetnek a közös problémák megoldásában, segíteniük kell a vállalkozói szövetségeket, a szakszervezeteket és más érdekvédelmi szervezeteket.

Irodalomjegyzék

- Bakony-Tuba*: Az autógyárak háttérpári beszállítói rendje, Ipari Szemle 1995/3
- Charbit-Ravix-Promani*: Sous-Traitance et Intégration Industrielle Européenne. Revue D'economie Industrielle 1991, 1. negyedévi füzet, 178. old.
- Coué, D.-Séve, M.*: Sous-Traitance: La Grande Mutation. Usine Nouvelle 1991. május 16., 16. old.
- Cseh József*: Beszállítói kapcsolatok a ruházati iparban. IKIM részére készült tanulmány, 1995
- Farkas Péter*: A magyar vállalatok beszállítói, bér munkavállalói szerepe és a műszaki fejlődés, Külgazdaság 1996/10.
- Futó Péter*: Alvállalkozók – beszállítók nemzetközi összehasonlításban. Statisztikai Szemle 1995/2.
- Gernot Grabher*: The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. London–New York 1993
- Gordos Árpád*: Az EU közbeszerzési piaca: integrációk – lehetőségek. Ipari Szemle Belkereskedelmi rovat 1997/2.

- Granovetter*: Entrepreneurial Networks. In: Smelser, N.J. and Richard Swedberg: The Handbook of Economic Sociology. Princeton University Press Princeton, N. J.–Russel Sage Foundation New York
- Havas Attila*: A kicsi, a nagy, a szikár és az agilis (Ipari termelési rendszerek összehasonlítása). Vezetéstudomány, 1996. 12. sz.
- Kállay László–Szabó H. Márta*: A kisvállalatok és a nagyvállalatok kapcsolata. Piacgazdaság Alapítvány, Budapest 1994
- Kis- és középvállalkozás fejlesztési politika Magyarországon. Budapest, Kisvállalkozásfejlesztési Intézet 1995. november
- Kiss Attila*: A személygépkocsigyártás illeszkedése az EU strukturális folyamataihoz. Piacgazdaság Alapítvány – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., Budapest 1996
- Kuczi, Tibor*: Collective Work Organisation of Small Firms in Hungary. Social Science Research Center Berlin (WZB) 1993. szeptember 24–25.
- Leitsätze für Zulieferbeziehungen. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. 1994 október
- Morris, J.–Imrie, R.*: Transforming Buyer-Supplier Relations: Japanese-Style Industrial Practices in Western Context. Macmillan, London 1992
- Nam Dae-Woo*: Linkages between large corporations and small and medium enterprises in Korea. Small Enterprise Development, September 1993
- Neue Ansätze in den Zulieferbeziehungen. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. 1995. augusztus
- OECD*: Networks of Enterprises and Local Development. Competing and Co-Operating in Local Productive Systems. Tanulmánykötet, 1996 Paris
- Pálincás Jenő*: A beszállítói tevékenység egyes jellemzői a hazai professzionális híradástechnikai iparban. IKIM részére készült tanulmány, 1995. április
- Pálincás Jenő*: Változások a technológiai és a gazdasági mikrokapcsolatokban (esettanulmányok). Vezetéstudomány 1996/10
- Papanek Gábor*: Vállalati versenyképesség és beszállítói kapcsolatok a magyar iparban 1995
- Rába András*: Alvállalkozás és kisvállalatok. Nemzetközi tapasztalatok. Kopint-Datorg Budapest, 1991. május
- Román Zoltán*: Beszállítások a feldolgozóiparban. IKIM részére készült tanulmány, 1995
- Sako, Mari*: Prices, quality and trust. Cambridge University Press 1992
- Schiffner Marianna–Hámori Éva*: A kis- és középvállalkozások struktúrájának, teljesítményeinek alakulása

- lása 1996-ban. Ipari Szemle belkereskedelmi rovat
97/2
- Somai Miklós: Piacfoglalás négy keréken. Figyelő, 1996.
ápr. 11.
- Somai Miklós: Két autóipari óriás Magyarországon: az
Opel és az Audi. Ipargazdasági Szemle 1995/3-4.
- Special Feature: A European approach to strategic
alliances. Panorama of EU Industry 1995-1996
- Szabó Katalin: A tömegtermeléstől a „mérték utáni” ter-
melésig (A modern technológiapolitika körvonalai –
Összefoglaló tanulmány „A műszaki fejlődés és a
gazdaságpolitika korszerű kialakítása” című OMF
kutatási program keretében. Vezetéstudomány
1996/10.
- Takeuchi, J.: The Role of Small- and Medium-Scale
Enterprises in Japanese Industrialization. In: Small-
and Medium-Size Enterprises in the Economy of the
Late-Comers Since the Industrial Revolution. Studies
prepared for the A 4b session of the Tenth
International Economic History Congress Leuven
1990. Aula Kiadó Budapest, 1990
- The promotion of small and mediumsized enterprises in
Europe. Council of Europe Press 1994.
- Tófalvi Gyula: A rugalmas specializáció hazai bevezet-
ésének feltételei és akadályai. Vezetéstudomány
1996/9
- U. S. Small Business Administration: Procurement Gui-
delines. Fifth Edition 1996. július
- U.S. Small Business Administration: State of Small
Business: A Report of the President 1994. United
States Government Printing Office Washington: 1995
- Wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern.
Bundesministerium für Wirtschaft 1997. május
- Zeitlin, J.: Ipari körzetek és regionális gazdasági meg-
újulás. Közgazdasági Szemle 1994/1.

E számunk szerzői:

HEIDRICH Balázs okleveles közgazdász, egyetemi tanársegéd, Ph.D. hallgató, Miskolci Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék; **Dr. FUTÓ Péter** okleveles matematikus, közgazdász, vezető tanácsadó-kutató, Ipargazdasági Kft.; **HURTON Emese** okleveles közgazdász, tanácsadó, Ipargazdasági Kft.; **Dr. BŐGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. CZAKÓ Erzsébet** egyetemi adjunktus, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus, közigazgatási főtanácsadó, Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet; **Dr. KARSAI Gábor** kandidátus, okleveles közgazdász, **KRASZNAI Zoltán** okleveles közgazdász, **LAJ-TAI György** okleveles közgazdász, **MALATINSZKY Jenő** okleveles közgazdász, **NÉMETHNÉ PÁL Kata** okleveles közgazdász, a GKI Gazdaságkutató Rt. kutató-munkatársai.